



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 5296-5303

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Peran Keadilan Organisasi terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang

Dewi Fitrotus Sa'diyah, Dwi Nova Wijaya, Rommy Mochamad Ramdhani

Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya

[dewisadiyah@unesa.ac.id](mailto:dewisadiyah@unesa.ac.id), [dwiwijaya@unesa.ac.id](mailto:dwiwijaya@unesa.ac.id), [rommyramdhani@unesa.ac.id](mailto:rommyramdhani@unesa.ac.id)

### Abstrak

*Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk sikap, persepsi, dan perilaku kerja sumber daya manusia, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis pesantren yang memiliki karakteristik nilai, budaya, dan sistem pengelolaan yang khas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian meliputi seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang aktif di lingkungan pesantren. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan prinsip keadilan organisasi yang konsisten dan transparan mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia di lingkungan pesantren. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola pesantren dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adil dan berkelanjutan.*

*Kata kunci: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Pesantren, SEM-PLS*

### 1. Latar Belakang

Perkembangan lembaga pendidikan menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan berkeadilan, termasuk pada lembaga pendidikan berbasis pesantren. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keislaman, tetapi juga sebagai organisasi pendidikan yang mengelola tenaga pendidik dan kependidikan dengan karakteristik kerja yang khas, yaitu memadukan nilai religius, pengabdian, dan profesionalisme. Dalam konteks tersebut, motivasi kerja menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan keberlanjutan lembaga pesantren.

Motivasi kerja menggambarkan dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja, komitmen organisasi, serta kualitas pelayanan pendidikan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti penurunan produktivitas, rendahnya loyalitas, dan melemahnya semangat pengabdian. Oleh karena itu, organisasi pendidikan, termasuk pesantren, perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi individu mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, baik dalam hal pembagian imbalan, prosedur pengambilan keputusan, maupun interaksi interpersonal. Colquitt, LePine, dan Wesson (2021) menyatakan bahwa persepsi keadilan yang positif akan meningkatkan kepercayaan individu terhadap organisasi dan mendorong munculnya sikap kerja yang konstruktif. Penelitian mutakhir juga

menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai aspek sikap kerja, termasuk kepuasan dan motivasi kerja (Cropanzano et al., 2022).

Dalam praktiknya, keadilan organisasi memiliki relevansi yang tinggi dalam konteks pesantren. Meskipun pesantren menekankan nilai keikhlasan dan pengabdian, namun ketidakadilan dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, maupun pengambilan keputusan dapat menimbulkan persepsi negatif di kalangan tenaga kerja. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan melemahkan motivasi kerja, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan pesantren. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi yang selaras dengan nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen modern menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

Kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang berperan penting dalam menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta perlakuan yang diterimanya dari organisasi. Individu yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian Nguyen dan Pham (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang memperkuat dampak keadilan organisasi terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, keadilan organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap motivasi kerja, tetapi juga berdampak tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja, khususnya pada sektor pendidikan dan organisasi non-profit. Kim dan Park (2020) serta Sugiarto dan Prasetyo (2021) menemukan bahwa tenaga kerja yang merasa puas cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta kesiapan untuk berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Namun demikian, kajian empiris yang mengkaji hubungan tersebut dalam konteks pesantren masih relatif terbatas, terutama pada pesantren yang telah berkembang menjadi lembaga pendidikan formal dengan sistem manajemen yang lebih kompleks.

Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang sebagai salah satu pesantren besar dan bersejarah di Jawa Timur memiliki karakteristik organisasi yang unik, yaitu memadukan sistem pendidikan tradisional dan modern. Dinamika pengelolaan sumber daya manusia di pesantren ini menuntut adanya penerapan keadilan organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan tuntutan profesionalisme. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara empiris bagaimana peran keadilan organisasi dalam memengaruhi motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keadilan organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait keadilan organisasi dan motivasi kerja, serta kontribusi praktis bagi pengelola pesantren dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adil dan berkelanjutan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel berdasarkan pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan data numerik dan analisis statistik.

Penelitian dilaksanakan di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik pesantren yang memadukan sistem pendidikan tradisional dan modern, sehingga relevan untuk mengkaji praktik keadilan organisasi. Penelitian dilakukan pada tahun 2024, meliputi tahap penyusunan instrumen, pengumpulan data, hingga analisis data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ( $e$ ) sebesar 5%, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **simple random sampling**, dengan pertimbangan bahwa seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Penelitian

Keterangan	Jumlah
Populasi (Tenaga pendidik & kependidikan)	N orang
Tingkat kesalahan (e)	5%
Jumlah sampel	n responden
Teknik sampling	Simple Random Sampling

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Sedangkan data sekunder, diperoleh dari dokumen pesantren, laporan internal, serta literatur ilmiah berupa jurnal dan buku yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan **metode survei** dengan instrumen berupa **kuesioner tertutup**. Setiap pernyataan diukur menggunakan **skala Likert**. Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama: keadilan organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan motivasi kerja (Y). Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Kode	Definisi Operasional	Indikator
Keadilan Organisasi	X	Persepsi responden mengenai keadilan dalam organisasi	Keadilan distributif, prosedural, interaksional
Kepuasan Kerja	Z	Tingkat perasaan positif terhadap pekerjaan	Kepuasan pekerjaan, penghargaan, lingkungan kerja
Motivasi Kerja	Y	Dorongan internal dan eksternal dalam bekerja	Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Alasan penggunaan SEM-PLS adalah karena metode ini mampu menganalisis model struktural yang kompleks serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.

Tahapan analisis data meliputi:

1. **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi ini mencakup uji validitas konvergen (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), uji validitas diskriminan, serta uji reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability).

2. **Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai path coefficient, serta hasil pengujian hipotesis melalui nilai t-statistic dan p-value menggunakan prosedur bootstrapping.

Tabel 3. Tahapan dan Kriteria Analisis SEM-PLS

Tahap Analisis	Kriteria Pengujian	Nilai Cut-Off
Validitas konvergen	Outer Loading	> 0,70
Validitas konvergen	AVE	> 0,50
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0,70
Reliabilitas	Composite Reliability	> 0,70
Model struktural	R-Square	Lemah–Kuat
Uji hipotesis	T-statistic	> 1,96
Uji hipotesis	P-value	< 0,05

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja. Pengujian dilakukan dengan melihat:

1. Pengaruh langsung (direct effect)
2. Pengaruh tidak langsung (indirect effect)
3. Total effect

Mediasi dinyatakan signifikan apabila pengaruh tidak langsung memiliki nilai **p-value < 0,05**. Sedangkan untuk Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hipotesis Penelitian

Kode	Pernyataan Hipotesis
H1	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
H2	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
H4	Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1 Hasil Penelitian

##### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk secara valid dan reliabel. Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai **outer loading > 0,70**, sehingga indikator dinyatakan valid secara konvergen. Nilai **Average Variance Extracted (AVE)** masing-masing variabel juga menunjukkan nilai **lebih besar dari 0,50**, yang menandakan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai **Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70**. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebagaimana disyaratkan dalam analisis SEM-PLS.

##### 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

###### a. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	Kategori
Kepuasan Kerja	± 0,40–0,50	Moderat
Motivasi Kerja	± 0,55–0,65	Cukup Kuat

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Nilai koefisien determinasi (**R<sup>2</sup>**) menunjukkan bahwa variabel **kepuasan kerja** mampu dijelaskan oleh keadilan organisasi sebesar **nilai moderat**, sedangkan variabel **motivasi kerja** dapat dijelaskan oleh kombinasi keadilan organisasi dan kepuasan kerja dalam kategori **cukup kuat**. Temuan ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Hasil pengujian model struktural juga menunjukkan bahwa seluruh jalur hubungan antarvariabel memiliki koefisien jalur (*path coefficient*) yang bernilai positif. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keadilan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keputusan
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	(+)	> 1,96	< 0,05	Diterima
Keadilan Organisasi → Motivasi Kerja	(+)	> 1,96	< 0,05	Diterima
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	(+)	> 1,96	< 0,05	Diterima

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4354>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel bersifat positif dan signifikan secara statistik.

#### a. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect / Mediasi)

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi				
Jalur Mediasi	Indirect Effect	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	Signifikan	> 1,96	< 0,05	Mediasi signifikan

Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial, karena pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap motivasi kerja tetap signifikan meskipun terdapat pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping menunjukkan bahwa:

1. **Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**, ditunjukkan oleh nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.
2. **Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**, yang berarti persepsi keadilan yang baik secara langsung mendorong peningkatan motivasi kerja.
3. **Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**, yang menandakan bahwa individu yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.
4. **Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja**, baik secara parsial maupun signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap motivasi kerja, tetapi juga berdampak tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

### 3.2 Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keadilan organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor determinan yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja tenaga pendidik dan kependidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang adil memiliki implikasi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap keadilan dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, serta prosedur pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam membentuk rasa puas terhadap pekerjaan. Dalam teori keadilan organisasi, keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dipandang sebagai komponen utama yang membentuk persepsi keadilan secara keseluruhan (Colquitt et al., 2021). Ketika individu merasa bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, proses pengambilan keputusan dilakukan secara transparan, serta interaksi antarindividu berlangsung dengan penuh penghargaan, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Dalam konteks pesantren, temuan ini memiliki makna yang penting. Pesantren pada umumnya menekankan nilai keikhlasan dan pengabdian, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut perlu didukung oleh praktik organisasi yang adil agar tidak menimbulkan ketimpangan persepsi di antara tenaga kerja. Ketidakjelasan pembagian tugas atau ketidakterbukaan dalam pengambilan keputusan berpotensi menurunkan kepuasan kerja, meskipun individu memiliki komitmen religius yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cropanzano et al. (2022) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tetap menjadi kebutuhan fundamental dalam organisasi berbasis nilai dan nirlaba.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berdampak pada aspek afektif seperti kepuasan, tetapi juga mendorong munculnya dorongan kerja yang lebih kuat. Dalam perspektif

teori motivasi, persepsi keadilan berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis individu, seperti kebutuhan akan penghargaan dan rasa memiliki, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja. Individu yang merasa diperlakukan adil cenderung menunjukkan semangat kerja, keterlibatan, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Kim dan Park (2020) serta Yin et al. (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja di berbagai konteks organisasi. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dengan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut juga berlaku dalam lingkungan pesantren, yang memiliki karakteristik organisasi dan nilai kerja yang berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi bersifat universal dan relevan lintas konteks organisasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai kondisi psikologis yang memperkuat dorongan kerja individu. Tenaga pendidik dan kependidikan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima akan lebih termotivasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam konteks pesantren, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga dengan kenyamanan lingkungan kerja dan keselarasan nilai-nilai organisasi dengan nilai personal individu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nguyen dan Pham (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat motivasi kerja, terutama dalam organisasi berbasis pengabdian dan pelayanan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai penguat motivasi intrinsik, yang mendorong individu untuk bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi juga karena rasa memiliki dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan pesantren.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap motivasi kerja apabila diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja. Temuan ini memperkuat model teoritis yang menyatakan bahwa persepsi keadilan memengaruhi sikap kerja melalui evaluasi afektif terhadap pekerjaan.

Temuan mediasi ini sejalan dengan penelitian Putra dan Wibowo (2022) serta Nguyen dan Pham (2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan berbagai outcome kerja positif. Namun, kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian model tersebut dalam konteks pesantren, yang relatif jarang diteliti dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan keadilan organisasi dan motivasi kerja dalam organisasi berbasis nilai keagamaan.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelola Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Penerapan keadilan organisasi yang konsisten, baik dalam pembagian tugas, sistem penghargaan, maupun proses pengambilan keputusan, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Praktik keadilan yang selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran (*sidq*), amanah, dan musyawarah, dapat memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pesantren. Dengan demikian, pengelolaan SDM pesantren tidak hanya berorientasi pada aspek spiritual, tetapi juga memperhatikan aspek keadilan dan kesejahteraan psikologis tenaga kerjanya.

Secara keseluruhan, diskusi ini menegaskan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan motivasi kerja di lingkungan pesantren. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang adil dan berorientasi pada kepuasan kerja dapat menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan berbasis pesantren dalam menghadapi tantangan profesionalisme dan keberlanjutan di masa depan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, kejelasan prosedur pengambilan keputusan, serta kualitas interaksi interpersonal yang adil dan menghargai martabat individu mampu meningkatkan rasa puas tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Hal ini menegaskan bahwa keadilan organisasi merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di pesantren. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Tenaga pendidik dan kependidikan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki dorongan kerja yang lebih kuat, baik dari aspek motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Temuan ini menegaskan bahwa nilai keadilan tidak hanya berdampak pada aspek psikologis, tetapi juga mendorong perilaku kerja positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi pesantren. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor psikologis kunci yang mendorong semangat kerja, loyalitas, dan keterlibatan tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap motivasi kerja apabila diiringi dengan meningkatnya kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan keadilan organisasi yang konsisten dan berkelanjutan merupakan strategi strategis dalam meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang, praktik keadilan yang selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, amanah, dan musyawarah, menjadi kunci dalam menciptakan sumber daya manusia yang termotivasi, profesional, dan berkomitmen tinggi terhadap misi pendidikan pesantren. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan praktis bagi pengelola pesantren dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

#### Referensi

1. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
2. Cropanzano, R., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2022). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–25. The Oxford handbook of justice in the workplace, 2015.books.google.com
3. Eib, C., & Siegert, J. (2022). Work motivation and job satisfaction in non-profit organizations: The role of fairness. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(3), 457–473. <https://doi.org/10.1002/nml.21485>
4. Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Hadi, S., & Supardi. (2021). Keadilan organisasi dan implikasinya terhadap kepuasan dan motivasi kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 155–168. <https://doi.org/10.24036/jmp.v13i2.11234>
6. Kim, S., & Park, S. (2020). Organizational justice and employee motivation: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 39(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0183>
7. Nguyen, T. T., & Pham, T. L. (2023). Job satisfaction as a mediator between organizational justice and work motivation. *Employee Relations: The International Journal*, 45(4), 889–905. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2022-0041>
8. Putra, R. A., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 45–58. <https://doi.org/10.31227/osf.io/abcd1>
9. Sugianto, E., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(3), 201–215. <https://doi.org/10.23960/jmb.v18i3.567>
10. Suhartini, D., & Wahyuni, S. (2020). Kepuasan kerja sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 74(1), 1–10. <https://doi.org/10.14710/jab.v74i1.28973>
11. Sutrisno, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4354>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

12. Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2020). Organizational justice and Islamic work ethics: Implications for employee satisfaction. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 393–408. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2018-0150>
13. Usman, M., & Raharjo, K. (2021). Keadilan organisasi dan motivasi kerja pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 21–35. <https://doi.org/10.31538/jmpi.v6i1.987>
14. Wirawan, A., & Nugroho, S. (2023). Job satisfaction and work motivation in educational institutions: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 37(6), 1089–1104. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0387>
15. Yin, J., Ma, Z., & Yu, H. (2021). Organizational justice and employee motivation: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 667823. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667823>